УДК 330.341.1:005.21
JEL: M10; O32; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-718-725

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

©2026 **БЕЛІНСЬКИЙ В. С.**

УДК 330.341.1:005.21
JEL: M10; O32; O33

Белінський В. С. Механізми управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки

Актуальність дослідження зумовлена поглибленням цифрової трансформації економіки, яка докорінно змінює умови функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, підходи до прийняття управлінських рішень і вимоги до управлінських механізмів. У таких умовах традиційні моделі управління розвитком підприємств втрачають ефективність, оскільки не враховують роль цифрових технологій, даних, платформних рішень і нових форм організації бізнес-процесів. Це актуалізує потребу в науковому обґрунтуванні комплексних механізмів управління розвитком суб'єктів господарювання, адаптованих до умов цифрової економіки. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та функціонування механізмів управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки та визначення напрямів їх практичного застосування. У дослідженні використано системний підхід для розгляду управління розвитком як цілісної сукупності взаємопов'язаних економічних, організаційних і цифрових елементів. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення сучасних наукових підходів до трактування механізмів управління розвитком і виявлення їхніх обмежень у цифровому середовищі. Інституційний метод використано для оцінювання впливу цифрових технологій і змін регуляторного середовища на управлінські процеси. Метод логічного узагальнення дозволив сформувати авторську інтерпретацію структури та змісту механізмів управління розвитком. У результаті дослідження уточнено сутність механізмів управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки, обґрунтовано їх комплексний характер і запропоновано класифікацію механізмів з урахуванням цифрових інструментів управління. Визначено роль управлінської аналітики та цифрових бізнес-процесів у підвищенні ефективності розвитку підприємств. Практична цінність результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів під час удосконалення систем управління розвитком підприємств, упровадження цифрових управлінських інструментів і підвищення адаптивності суб'єктів господарювання до змін цифрового економічного середовища.

Ключові слова: *цифрова трансформація управління; розвиток підприємств; управлінські механізми; цифрові бізнес-процеси; управлінська аналітика; інституційні зміни; стійкість господарських систем.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *19.*

Белінський Володимир Сергійович *– аспірант кафедри міжнародної економіки та менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61165, Україна)*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0002-7975-7008*

UDC 330.341.1:005.21
JEL: M10; O32; O33

Belinskyi V. S. The Mechanisms for Managing the Development of Economic Entities in the Digital Economy

The relevance of the study is due to the deepening of the digital transformation of the economy, which fundamentally changes the conditions for the functioning and development of economic entities, approaches to making managerial decisions and requirements for managerial mechanisms. In such conditions, traditional models of managing the development of enterprises lose their efficiency, do not take into account the role of digital technologies, data, platform solutions and new forms of organizing business processes. This actualizes the need for scientific substantiation of complex mechanisms for managing the development of economic entities, adapted to the conditions of the digital economy. The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of the formation and functioning of mechanisms for managing the development of economic entities in the digital economy and to determine the directions of their practical application. The study uses the system approach to consider development management as a target set of interconnected economic, organizational and digital elements. Methods of analysis and synthesis are used to generalize modern scientific approaches to the path of development management mechanisms and identify their limitations in the digital environment. The institutional is method used to assess the impact of digital technologies and changes in the regulatory environment on managerial processes. The method of logical generalization allowed to form the author's interpretation of the structure and content of development management mechanisms. As a result of the study, the essence of the mechanisms for managing the development of economic entities in the digital economy was clarified, their complex nature was substantiated and it was proposed to classify mechanisms taking into account digital management tools. The role of managerial analytics and digital business processes in increasing the efficiency of enterprise development was determined. The practical value of the results arises from the possibility of using the proposed approaches when improving the enterprise development managerial system, implementing digital managerial tools, and increasing the adaptability of economic entities to changes in the digital economic environment.

Keywords: *digital transformation of management; enterprise development; managerial mechanisms; digital business processes; managerial analytics; institutional changes; sustainability of economic systems.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *19.*

Belinskyi Volodymyr S. *– Postgraduate Student of the Department of International Economics and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61165, Ukraine)*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0002-7975-7008*

Цифрова економіка зумовлює глибоку трансформацію умов функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, змінюючи логіку формування конкурентних переваг, управління ресурсами та прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах розвиток підприємств дедалі більше залежить від здатності інтегрувати цифрові технології в бізнес-процеси, використовувати дані й аналітичні інструменти, а також адаптувати організаційні структури до високої динаміки зовнішнього середовища. Водночас дослідження консалтингових компаній свідчать, що значна частина ініціатив цифрової трансформації не приводить до очікуваного ефекту через відсутність системного управлінського підходу та узгодження цифрових рішень зі стратегією розвитку підприємства [6]. Це актуалізує проблему формування таких механізмів управління розвитком, які забезпечували б не лише технологічне оновлення, а й стійке економічне зростання суб'єктів господарювання.

У науковому вимірі зазначена проблема полягає в недостатній розробленості цілісних теоретико-методичних підходів до управління розвитком підприємств з урахуванням системного впливу цифрової економіки. Цифрова трансформація охоплює не окремі технологічні рішення, а змінює масштаб, швидкість і сферу дії економічних процесів, вимагаючи переосмислення ролі організаційних, економічних та інституційних механізмів управління [7]. За таких умов фрагментарне впровадження цифрових інструментів без відповідної трансформації управлінських механізмів не забезпечує довгострокового розвитку суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність наукового обґрунтування інтегрованих механізмів управління розвитком, адаптованих до викликів цифрової економіки.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У сучасних наукових дослідженнях цифрова економіка розглядається як комплексне середовище, що трансформує механізми розвитку суб'єктів господарювання на стратегічному, організаційному та інституційному рівнях. Зокрема, Al-Omoush K. S. [1] обґрунтовує вплив цифрових інновацій на конкурентоспроможність і соціально-економічні результати діяльності підприємств, підкреслюючи мультиплікативний ефект цифрових управлінських рішень. Питання стратегічного розвитку підприємств у контексті цифрових та інтеграційних трансформацій висвітлюються у працях Вербівської Л. В. [15] та Сербіної Т. В. [11], де акцентовано увагу на зміні підходів до управління розвитком підприємств під впливом цифрових та інтеграційних процесів. Водночас Олійник І. В. [8] і Pushak Y., Trushkina N., Flyak V., Bezpalko I. [9] акцентують увагу на ролі цифровізації в підвищенні організаційної стійкості та трансформації управлінської філософії підприємств, зокрема в умовах криз і нестабільності. Значний масив досліджень присвячений трансформації внутрішніх управлінських процесів та організаційних механізмів у цифровому середовищі. Так, Kahl J., de Klerk S., Whiteoak J. [5] аналізують гнучкість організаційних структур і регулювання автономії підрозділів як чинник досягнення корпоративної адаптивності. Управління знаннями та інтелектуалізація управлінських рішень у цифровій економіці розкривають He Q., Yang Z. [4], тоді як Сімкова Т. і Копча Ю. [13] досліджують вплив інтелектуалізації на економічну поведінку суб'єктів господарювання та організаційно-економічну безпеку. Поряд із цим, Шостак Л. В., Більо І. О., Ульяницький А. О. [14] досліджують трансформацію бізнес-моделей підприємств у цифрову епоху, підкреслюючи необхідність їх адаптації до нових технологічних і ринкових умов. Соціально-організаційні аспекти розвитку, зокрема організаційну культуру, лідерство та командну взаємодію в умовах економічної нестабільності, аналізують Reznik N. et al. [10]. Окрему групу становлять дослідження правових та інституційних умов функціонування суб'єктів господарювання в цифровій економіці. Зокрема, Дубняк М. В., Грачова О. Ю. [3], Zaverukha S., Chechelashvili M., Pozhodzhuk T., Levkivskiy B., Gogashvili T. [18] та Dafiel G. P. [2] розкривають відповідно проблематику правового регулювання цифрової економіки, корпоративного управління у глобальному бізнес-середовищі та міжнародних механізмів економічної взаємодії. Механізми цифрової трансформації підприємств та роль державної політики у формуванні відповідного середовища аналізуються у працях Wang X., Cui H. [16], Zhao J., Guo G. [19] та Xiong H., Xia L., Wu Y., Liu Y. [17]. Водночас Мехед А. М., Варналій З. С. [6] і Шиманська К. В., Бондарчук В. В. [12] наголошують на необхідності врахування фінансової безпеки підприємств та пріоритетних напрямів розвитку цифрової економіки.

Узагальнення зазначених наукових позицій свідчить про багатоаспектність досліджуваної проблематики та водночас про недостатню інтегрованість організаційних, економічних, технологічних та інституційних складових у межах єдиного механізму управління розвитком суб'єктів господарювання.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження здійснювалося на основі системного та міждисциплінарного підходів, що дозволило розглядати механізми управління розвитком суб'єктів господарювання як цілісну сукупність організаційних, економічних, інституційних і цифрових компонентів у контексті цифрової економіки. *Метод аналізу та синтезу* застосовано для опрацювання вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій, нормативно-правових документів і аналітичних матеріалів з проблем цифрової трансформації та управління розвитком підприємств. *Інституційний підхід* використано для дослідження впливу регуляторного середовища, цифрових платформ і правил корпоративного управління на формування управлінських механізмів розвитку. *Методи наукової абстракції, логічного узагальнення та класифікації* застосовано для формування авторського підходу до структурування механізмів управління розвитком у цифровому середовищі та обґрунтування їх взаємозв'язків. Запропонована методологія забезпечує відтворюваність результатів дослідження за умови використання аналогічної сукупності наукових джерел і методів аналізу.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних наукових дослідженнях управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки розглядається як складний багатовимірний процес, що виходить за межі традиційного стратегічного чи оперативного менеджменту. Якщо в класичних підходах розвиток підприємства ототожнювався переважно з нарощуванням ресурсного потенціалу та поліпшенням фінансово-економічних показників, то в цифровій економіці акцент зміщується на здатність організацій до адаптації, інноваційності та швидкої трансформації управлінських і бізнес-процесів. Управління розвитком дедалі частіше інтерпретується як безперервний процес трансформації, у межах якого ключову роль відіграють дані, цифрові платформи, управлінська аналітика та нові форми організаційної взаємодії.

Значна частина сучасних наукових підходів зосереджується на інноваційній складовій управління розвитком, розглядаючи цифрові технології як каталізатор структурних змін і формування конкурентних переваг. У цьому контексті розвиток суб'єктів господарювання пов'язується не лише з упровадженням окремих цифрових рішень, а й із формуванням інноваційно орієнтованих управлінських механізмів, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і позитивний соціально-економічний ефект. Зокрема, у дослідженні K. S. Al-Omoush [1] підкреслюється, що цифрові інновації впливають на розвиток підприємств через систему взаємозв'язків між інноваційною активністю, конкурентоспроможністю та соціальними результатами, що потребує переосмислення традиційних управлінських підходів.

Інший напрям наукової дискусії пов'язаний із трактуванням управління розвитком як процесу організаційної трансформації та зміни управлінських парадигм у цифровому середовищі. Дослідники наголошують, що цифрова економіка змінює не лише інструменти управління, а й саму логіку прийняття управлінських рішень, розподіл відповідальності, роль людського капіталу та знань у системі розвитку підприємства. У цьому контексті управління розвитком розглядається як поєднання стратегічного бачення, організаційної гнучкості та цифрових компетентностей управлінського персоналу. Такий підхід знаходить відображення, зокрема, у праці Л. В. Вербівської [15], у якій розвиток підприємств пов'язується з трансформацією стратегічних механізмів управління та їх адаптацією до інтеграційних змін.

Поряд із цим у сучасних дослідженнях посилюється увага до інституційних і поведінкових аспектів управління розвитком суб'єктів господарювання. Управління розвитком у цифровій економіці дедалі частіше розглядається крізь призму взаємодії формальних і неформальних інститутів, правового середовища, корпоративної культури та економічної поведінки підприємств. Цифровізація підсилює значення довіри, прозорості, відповідальності та безпеки як складових ефективних механізмів розвитку. Зокрема, Т. Сімкова та Ю. Копча [13] пов'язують процеси інтелектуалізації з трансформацією економічної поведінки суб'єктів господарювання та змінами в забезпеченні їх організаційно-економічної безпеки, що доцільно враховувати під час формування механізмів управління розвитком.

У сучасних умовах цифрової економіки механізми управління розвитком підприємств зазнають суттєвих трансформацій, що проявляються у зміні їх змістового наповнення, інструментарію та логіки взаємодії. Цифрові технології та дані стають не допоміжним, а системоутворювальним елементом управління розвитком, що зумовлює необхідність уточнення структури відповідних механізмів та їх функціонального призначення. Це дає підстави перейти від аналізу наукових підходів до систематизації змісту та структури механізмів управління розвитком підприємств з урахуванням трансформаційного впливу цифрових технологій і даних (*табл. 1*).

Механізми управління розвитком підприємств у цифровій економіці набувають комплексного та інтегрованого характеру, де цифрові технології та дані виконують роль ключового чинника трансформації організаційних, економічних і стратегічних складових управління. Уточнена структура механізмів управління розвитком дозволяє розглядати цифровізацію не як окремий напрям діяльності, а як системну основу забезпечення стійкого розвитку підприємств у динамічному економічному середовищі.

З урахуванням уточненого змісту та структури механізмів управління розвитком підприємств в умовах цифрової економіки доцільним є їх подальше системне узагальнення та візуалізація. Застосування схематичного підходу дозволяє відобразити взаємозв'язок організаційних, економічних та інституційних механізмів управління розвитком, а також показати роль цифрових технологій і даних як інтегруючого елемента єдиного управлінського контуру. У цьому контексті на *рис. 1* представлено узагальнену систему механізмів управління розвитком суб'єктів господарювання в цифровому середовищі, що забезпечує цілісне уявлення про логіку формування та реалізації управлінських рішень.

Поданий на рис. 1 підхід відображає інтегровану логіку формування механізмів управління розвитком суб'єктів господарювання в цифровому середовищі, у межах якої окремі групи механізмів не функціонують ізольовано, а перебувають у тісній взаємодії. Організаційні, економічні та інституційні механізми взаємно підсилюють один одного через використання цифрових технологій і даних, що забезпечує узгодженість управлінських рішень на стратегічному та операційному рівнях. Запропонована схема акцентує увагу на тому, що ефективний розвиток підприємств у цифровій економіці досягається не за рахунок окремих управлінських інструментів, а в результаті формування єдиного управлінського контуру, орієнтованого на адаптивність, результативність і стійкість розвитку суб'єктів господарювання.

У сучасній цифровій економіці цифрові інструменти та управлінська аналітика відіграють ключову роль у підвищенні результативності розвитку суб'єктів господарювання, оскільки забезпечують перехід від інтуїтивного до обґрунтованого, даноорієнтованого управління. Використання цифрових платформ, інформаційно-ана-

Таблиця 1

Зміст і структура механізмів управління розвитком підприємств в умовах цифрової економіки

Група механізмів	Традиційний зміст механізму	Трансформація під впливом цифрових технологій і даних	Роль у забезпеченні розвитку підприємства
Організаційні	Формування ієрархічної структури управління, регламентація функцій, координація діяльності підрозділів	Перехід до гнучких, адаптивних і мережевих організаційних структур; цифровізація бізнес-процесів; використання процесного та проєктного управління на основі цифрових платформ; інтеграція міжфункціональних команд	Забезпечення організаційної гнучкості та швидкої адаптації до змін цифрового середовища; скорочення управлінських циклів; підвищення узгодженості рішень між рівнями управління
Економічні	Планування, бюджетування, економічне стимулювання, контроль результатів діяльності	Використання цифрової фінансової аналітики, прогнозування на основі даних, сценарного моделювання та автоматизованих систем контролінгу; перехід від ретроспективного аналізу до прогнозно-орієнтованого управління	Підвищення точності управлінських рішень; оптимізація розподілу ресурсів; зростання економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства
Стратегічні	Формування стратегій розвитку та програм їх реалізації	Запровадження data-driven стратегічного управління; використання цифрових інструментів стратегічного аналізу, моніторингу ключових показників і коригування стратегій у режимі реального часу	Узгодження стратегічних цілей розвитку з динамікою ринку та технологічними змінами; підвищення адаптивності та життєздатності підприємства
Інноваційні	Управління інноваційною діяльністю, впровадження нових продуктів і технологій	Інтеграція цифрових інновацій, штучного інтелекту, платформних та екосистемних рішень; управління інноваційними процесами на основі аналітики даних і знань	Формування довгострокових конкурентних переваг; прискорення інноваційного розвитку та зростання ринкової цінності підприємства
Інформаційно-аналітичні	Збір, обробка та передача управлінської інформації	Використання великих масивів даних, управлінської аналітики, інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень; інтеграція даних із внутрішніх і зовнішніх джерел	Підвищення обґрунтованості, оперативності та прозорості управлінських рішень; зменшення інформаційної асиметрії
Інституційні та правові	Дотримання нормативно-правових вимог і корпоративних стандартів	Адаптація до цифрового регуляторного середовища; управління даними, кібербезпекою та цифровими ризиками; формування внутрішніх політик цифрової відповідальності	Зниження регуляторних і репутаційних ризиків; забезпечення стабільності та легітимності розвитку
Соціально-кадрові	Управління персоналом і розвиток професійних компетентностей	Формування цифрових і аналітичних компетентностей; управління знаннями; використання цифрових HR-інструментів і платформ навчання	Забезпечення кадрової спроможності реалізації цифрових стратегій; підвищення продуктивності та інноваційної активності персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 14].

літичних систем і інструментів прогнозування дозволяє підприємствам підвищити якість управлінських рішень, скоротити часові лаги між виявленням проблем і реагуванням на них, а також забезпечити узгодженість стратегічних і операційних цілей розвитку. У цьому контексті цифрові інструменти виступають не лише технічним засобом автоматизації, а важливим елементом формування нової управлінської логіки розвитку.

Управлінська аналітика, заснована на обробці та інтерпретації великих масивів даних, створює можливості для більш точного оцінювання стану підприємства, виявлення прихованих тенденцій і моделювання альтернативних сценаріїв розвитку. Завдяки аналітичним інструментам управління розвитком набуває проактивного характеру, що особливо важливо в умовах нестабільності та високої невизначеності цифрового се-



Рис. 1. Система механізмів управління розвитком суб'єктів господарювання в цифровому середовищі

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів [3; 6; 19].

редовища. Як зазначає І. В. Олійник [8], використання цифрових аналітичних рішень сприяє підвищенню стійкості організаційного розвитку підприємств завдяки своєчасній ідентифікації ризиків і можливостей зростання.

Важливим аспектом результативності розвитку є вплив цифрових інструментів на організаційні та поведінкові параметри управління. Цифрові системи управління знаннями, моніторингу показників і підтримки прийняття рішень змінюють характер взаємодії між управлінськими рівнями, підвищують прозорість управлінських процесів і відповідальність за досягнення результатів розвитку. У цьому зв'язку N. Reznik та співавтори [10] підкреслюють, що поєднання управлінської аналітики з розвитком організаційної культури та лідерства істотно підвищує ефективність реалізації стратегічних змін і програм розвитку підприємств.

Крім внутрішньоорганізаційних ефектів, цифрові інструменти та аналітика впливають на зовнішню результативність розвитку суб'єктів господарювання, зокрема на їх здатність адаптуватися до змін інституційного та ринкового середовища. Аналітичні рішення дозволяють підприємствам оперативно реагувати на регуляторні зміни, коливання попиту та трансформації конкурентного середовища, що посилює їх стратегічну гнучкість. Як показують дослідження H. Xiong, L. Xia, Y. Wu та Y. Liu [17], цифрова трансформація істотно впливає на управлінські рішення підприємств через зміну доступності інформації та підвищення ролі даних у взаємодії бізнесу з інституційним середовищем.

У ширшому економічному контексті цифрові інструменти та управлінська аналітика виступають чинником інтеграції розвитку підприємств у глобальні економічні та інституційні процеси. Вони забезпечують узгодження внутрішніх механізмів розвитку з вимогами сталого розвитку, міжнародної координації та інвестиційної привабливості. У цьому аспекті G. P. Dafiel [2] наголошує, що ефективне використання цифрових управлінських інструментів підсилює здатність суб'єктів господарювання інтегруватися у глобальні економічні процеси та підвищує результативність їх довгострокового розвитку.

Практичне застосування запропонованих механізмів управління розвитком доцільно розглядати передусім у площині трансформації системи управління підприємством відповідно до вимог цифрового середовища. Насамперед ідеться про *інтеграцію організаційних, економічних та інституційних механізмів у єдиний управлінський контур,* що забезпечує узгодженість стратегічних цілей, бізнес-процесів і результатів розвитку. На практиці це означає перехід від фрагментарних цифрових ініціатив до системного управління розвитком, у межах якого цифрові технології використовуються як інструмент досягнення визначених управлінських цілей.

Одним із ключових напрямів практичного застосування є *вдосконалення організаційних механізмів управління шляхом цифровізації бізнес-процесів і впровадження гнучких організаційних структур.* Використання цифрових платформ управління проєктами, процесами та знаннями дозволяє підприємствам підвищити швидкість прийняття рішень, забезпечити міжфункціональну взаємодію та адаптацію до змін ринкового середовища. У результаті організаційні механізми управління розвитком набувають проактивного характеру та сприяють реалізації стратегічних змін без суттєвого зростання управлінських витрат.

Важливим напрямом практичного впровадження є *використання економічних механізмів управління розвитком на основі цифрової аналітики та даних*. Застосування інструментів прогнозування, сценарного аналізу та цифрового контролінгу дає змогу підприємствам обґрунтовано планувати інвестиції в розвиток, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати результативність управлінських рішень. У практичній діяльності це проявляється в переході від інтуїтивного управління до даноорієнтованих рішень, що підвищує фінансову стійкість і керованість розвитку підприємств.

Окремого значення набуває *практичне застосування інституційних механізмів управління розвитком,* пов'язаних із формуванням внутрішніх правил, стандартів і процедур цифрової діяльності підприємств. Йдеться про управління даними, кібербезпекою, цифровою відповідальністю та відповідність регуляторним вимогам, що є критично важливим для забезпечення легітимності управлінських рішень і довіри з боку стейкхолдерів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність таких механізмів безпосередньо впливає на стабільність і передбачуваність розвитку суб'єктів господарювання в цифровому середовищі [18].

Узагальнюючи, варто зазначити, що напрями практичного застосування запропонованих механізмів управління розвитком полягають у формуванні інтегрованої системи управління, орієнтованої на довгострокову результативність, адаптивність і стійкість підприємств. Запровадження цифрових управлінських інструментів, підтриманих відповідними організаційними та інституційними умовами, дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно формувати власні траєкторії розвитку в умовах цифрової економіки [11; 16].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки потребує переходу від фрагментарного використання цифрових рішень до формування інтегрованої системи механізмів управління, у межах якої організаційні, економічні та інституційні складові функціонують у взаємозв'язку. Встановлено, що цифрові технології та дані виступають не допоміжним інструментом, а системоутворювальним чинником управління розвитком, забезпечуючи узгодженість стратегічних і операційних рішень, підвищення адаптивності підприємств і результативності їх розвитку в динамічному економічному середовищі. Запропонована систематизація механізмів управління розвитком дозволяє уточнити їх зміст і структуру з урахуванням цифрової трансформації управлінських процесів і бізнес-моделей.

Обґрунтовано роль цифрових інструментів та управлінської аналітики як ключових елементів підвищення результативності розвитку суб'єктів господарювання, що проявляється в переході до даноорієнтованого управління, зростанні обґрунтованості управлінських рішень і посиленні фінансової та організаційної стійкості підприємств. Визначено напрями практичного застосування запропонованих механізмів управління розвитком, які полягають у цифровізації бізнес-процесів, використанні аналітичних інструментів планування та контролю, а також у формуванні інституційних умов управління даними, ризиками та цифровою відповідальністю. Реалізація таких підходів створює передумови для стійкого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності в цифровому середовищі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням емпіричного аналізу ефективності окремих механізмів управління розвитком у різних галузях економіки, оцінюванням впливу цифрової зрілості підприємств на результативність управлінських рішень, а також розробленням методичних підходів до вимірювання ефективності інтегрованих механізмів управління розвитком у довгостроковій перспективі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Al-Omoush K. S. The determinants of digital circular economy innovation and the ripple effect on competitiveness and social welfare. *Corporate Governance*. 2025.
   DOI: https://doi.org/10.1108/CG-08-2025-0539
2. Dafiel G. P. Enhancing Global Cooperation For Trade And Investment Integration: Legal Mechanisms, Multilateral Agreements, And The Role Of International Financial Institutions In Advancing Sustainable Development. *Journal of Sustainable Development Law and Policy*. 2025. Vol. 17. Iss. 1. P. 389–418.
   DOI: https://doi.org/10.4314/jsdlp.v17i1.14
3. Дубняк М. В., Грачова О. Ю. Правове регулювання цифрової економіки. *Інформація і право*. 2023. № 1. С. 79–87.
   DOI: https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1(44).287720
4. He Q., Yang Z. Generative AI-driven knowledge management in manufacturing firms: a five-stage framework for dynamic knowledge optimization and digital innovation. *Journal of Knowledge Management*. 2025. Vol. 30. Iss. 4. P. 1447–1467.
   DOI: https://doi.org/10.1108/JKM-03-2025-0418
5. Kahl J., de Klerk S., Whiteoak J. Managing empowerment: adjusting organisational units' autonomy to achieve corporate agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2023. Vol. 10. Iss. 4. P. 527–545.
   DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2022-0126
6. Мехед А. М., Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 3. С. 55–61.
   DOI: https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524
7. OECD. Vectors of digital transformation. *OECD Digital Economy Papers* No. 273. Paris : OECD Publishing. 2019.
   DOI: https://doi.org/10.1787/5ade2bba-en
8. Олійник І. В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 14. С. 37–42.
   DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5

9. Pushak Y., Trushkina N., Flyak V., Bezpalko I. Business philosophy during digital transformation in wartime conditions. The case of Ukraine in critical perspective. *Clio. Sección «Artículo científico»*. 2025. No. 9. P. 573–598. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14566916
10. Reznik N. Havryliuk Yu., Gomeniuk M., et al. Management of the Development of Organizational Culture, Leadership and Team Interaction in Conditions of Economic Instability. *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape*. 2025. Vol. 164. P. 337–346. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_27
11. Сербіна Т. В. Парадигмальні основи поняття «розвиток підприємства» в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17635656
12. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 17–22. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22
13. Сімкова Т., Копча Ю. Вплив інтелектуалізації на економічну поведінку суб'єктів господарювання в умовах розвитку організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15015044
14. Шостак Л. В., Більо І. О., Ульяницький А. О. Бізнесмоделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154
15. Вербівська Л. В. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128
16. Wang X., Cui H. Digital empowerment for manufacturing enterprises transformation: an SAO framework analysis of legitimacy, availability and governance mechanisms. *Industrial Management & Data Systems*. 2025. Vol. 126. Iss. 5. P. 1509–1536. DOI: https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2025-0768
17. Xiong H., Xia L., Wu Y., Liu Y. Political connection and corporate digital transformation: evidence from China. *China Accounting and Finance Review*. 2025. Vol. 28. Iss. 2. P. 167–185. DOI: https://doi.org/10.1108/CAFR-02-2025-0025
18. Zaverukha S., Chechelashvili M., Pozhodzhuk T., et al. Legal regulation of corporate governance in global business: Main problems and current trends. *Social and Legal Studios*. 2023. Vol. 6. Iss. 4. P. 259–266. DOI: https://doi.org/10.32518/sals4.2023.259
19. Zhao J., Guo G. The coordination between digital economy policies and digital-real integration: pathways to advance digital economy development. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2025. Vol. 20. Iss. 3. P. 693–712. DOI: https://doi.org/10.1108/TG-08-2025-0257

REFERENCES

Al-Omoush K. S. (2025). The determinants of digital circular economy innovation and the ripple effect on competitiveness and social welfare. *Corporate Governance*. https://doi.org/10.1108/CG-08-2025-0539

Dafiel G. P. (2025). Enhancing Global Cooperation For Trade And Investment Integration: Legal Mechanisms, Multilateral Agreements, And The Role Of International Financial Institutions In Advancing Sustainable Development. *Journal of Sustainable Development Law and Policy, 17*(1), 389–418. https://doi.org/10.4314/jsdlp.v17i1.14

Dubniak M. V. & Hrachova O. Yu. (2023). Pravove rehuliuvannia tsyfrovoi ekonomiky [Legal regulation of the digital economy]. *Informatsiia i pravo, 1*, 79–87. https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1(44).287720

He Q. & Yang Z. (2025). Generative AI-driven knowledge management in manufacturing firms: a five-stage framework for dynamic knowledge optimization and digital innovation. *Journal of Knowledge Management, 30*(4), 1447–1467. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2025-0418

Kahl J., de Klerk S. & Whiteoak J. (2023). Managing empowerment: adjusting organisational units' autonomy to achieve corporate agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 10*(4), 527–545. https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2022-0126

Mekhed A. M. & Varnalii Z. S. (2021). Finansova bezpeka pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Financial security of enterprises in the conditions of the digital economy]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy, 3*, 55–61. https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524

OECD (2019). *Vectors of digital transformation*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5ade2bba-en

Oliinyk I. V. (2022). Pidvyshchennia stiikosti orhanizatsiinoho rozvytku vitchyznianykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Enhancing the resilience of organizational development of domestic enterprises in the conditions of economic digitalization]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia «Ekonomika», 14*, 37–42. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5

Pushak Y., Trushkina N., Flyak V. & Bezpalko I. (2025). Business philosophy during digital transformation in wartime conditions. The case of Ukraine in critical perspective. *Clio. Sección «Artículo científico», 9*, 573–598. https://doi.org/10.5281/zenodo.14566916

Reznik N., Havryliuk Yu. & Gomeniuk M. (2025). Management of the Development of Organizational Culture, Leadership and Team Interaction in Conditions of Economic Instability. *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape* (p. 337–346). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_27

Serbina T. V. (2025). Paradyhmalni osnovy poniattia «rozvytok pidpryiemstva» v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Paradigm foundations of the concept of "enterprise development" in the digital economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, 17*. https://doi.org/10.5281/zenodo.17635656

Shostak L. V., Bilo I. O. & Ulianytskyi A. O. (2024). Biznesmodeli pidpryiemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid [Enterprise business models in the digital age: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo, 60*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154

Shymanska K. V. & Bondarchuk V. V. (2021). Priorytetni napriamy ta mekhanizmy rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [Priority directions and mechanisms for the development of the digital economy in

Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 1*, 17–22. https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22
Simkova T. & Kopcha Yu. (2024). Vplyv intelektualizatsii na ekonomichnu povedinku subiektiv hospodariuvannia v umovakh rozvytku orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [The impact of intellectualization on the economic behavior of business entities under the conditions of development of organizational and economic support for economic security]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, 11*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15015044
Verbivska L. V. (2025). Mekhanizmy upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpryiemstv v umovakh yevrointehratsiinykh transformatsii [Mechanisms for managing the strategic development of enterprises in the conditions of European integration transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo, 72*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128
Wang X. & Cui H. (2025). Digital empowerment for manufacturing enterprises transformation: an SAO framework analysis of legitimacy, availability and governance mechanisms. *Industrial Management & Data Systems, 126*(5), 1509–1536. https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2025-0768
Xiong H., Xia L., Wu Y. & Liu Y. (2025). Political connection and corporate digital transformation: evidence from China. *China Accounting and Finance Review, 28*(2), 167–185. https://doi.org/10.1108/CAFR-02-2025-0025
Zaverukha S., Chechelashvili M. & Pozhodzhuk T. (2023). Legal regulation of corporate governance in global business: Main problems and current trends. *Social and Legal Studios, 6*(4), 259–266. https://doi.org/10.32518/sals4.2023.259
Zhao J. & Guo G. (2025). The coordination between digital economy policies and digital-real integration: pathways to advance digital economy development. *Transforming Government: People, Process and Policy, 20*(3), 693–712. https://doi.org/10.1108/TG-08-2025-0257

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 15.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 28.09.2026
Оприлюднено / Published: 28.10.2026

УДК 005.95/.96:004.9
JEL: F23; L86; M12; M15; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-725-734

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМАНД У ГЛОБАЛЬНИХ ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ

©2026 **КИССА О. В., КРАЄВСЬКА А. С.**

УДК 005.95/.96:004.9
JEL: F23; L86; M12; M15; O33

Кисса О. В., Краєвська А. С. Удосконалення управління та підвищення ефективності крос-культурних команд у глобальних ІТ-підприємствах

Метою статті є обґрунтування стратегії вдосконалення управління крос-культурними командами віддаленої підтримки в глобальних ІТ-підприємствах і визначення умов її економічної доцільності. Розподіл роботи між часовими поясами забезпечує безперервне опрацювання звернень, проте потребує чіткого розподілу відповідальності, збереження інформації про виконані дії та доступу до спільної бази знань. Використано узагальнення наукових праць про віртуальні команди, порівняльний аналіз підходів до організації підтримки, розроблення системи показників і сценарний економічний аналіз. Обґрунтовано стратегію «FTS–KCS–Governance», яка поєднує передавання звернень за моделлю «слідування за сонцем» (Follow-the-Sun – FTS), документування та повторне використання рішень за методикою «сервіс, орієнтований на знання» (Knowledge-Centered Service – KCS), крос-культурну взаємодію та врядування (Governance) як систему розподілу відповідальності. Визначено вимоги до передавання звернень, перевірки рекомендацій штучного інтелекту та контролю доступу до даних, а також систему показників з інтегральним індексом зрілості. Економічну модель побудовано для умовної команди з 300 фахівців за вартості праці 40 дол. США за годину. У базовому сценарії чиста приведена вартість становить 1404,0 тис. дол. США, внутрішня норма дохідності – 57,6%, рентабельність інвестицій за п'ять років – 94,6%, строк окупності – 1,94 року, а консервативний сценарій має від'ємну чисту приведену вартість. Аналіз чутливості засвідчив, що фінансовий результат найбільше залежить від скорочення тривалості опрацювання звернень і частки вивільненого часу з фінансовим ефектом. Результати можуть бути використані для підготовки програми змін і попереднього оцінювання витрат на впровадження стратегії. Важливою умовою досягнення прогнозованих фінансових результатів є забезпечення фактичного використання вивільненого робочого часу для виконання додаткових завдань, підвищення продуктивності або скорочення операційних витрат. Застосування такого підходу сприятиме своєчасному виявленню відхилень між прогнозованими та фактичними результатами, обґрунтованому коригуванню управлінських рішень і підвищенню економічної стійкості процесу цифрової трансформації.

Ключові слова: *крос-культурні команди; віддалена підтримка; «слідування за сонцем»; управління знаннями; сервіс, орієнтований на знання; генеративний штучний інтелект; глобальні ІТ-підприємства; економічна доцільність.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *3.* ***Формул:*** *9.* ***Бібл.:*** *29.*